



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA REVISTA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA

CARLA REGINA MAGAGNIN ROCZANSKI

UDESC

carlare@gmail.com

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA

UFFS

kellycbenetti@gmail.com

PEDRO ANTONIO DE MELO

UFSC

pedro.inpeau@gmail.com

RESUMO

Os estudos nas temáticas de gestão universitária tem se ampliado no Brasil e na América Latina e conseqüentemente o aumento destas publicações, da sua relevância e reconhecimento. Portanto, a temática abordada neste estudo é relativa ao planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI em universidades. O objetivo deste trabalho é identificar, por meio do uso dos preceitos da bibliometria, qual o estado da arte em planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional na Revista Gestão Universitária na América Latina – Revista GUAL. Foram analisados 28 trabalhos no período entre 2011 a 2016, de forma quantitativa e descritiva. Este estudo permitiu traçar um panorama dos principais delineamentos metodológicos utilizados pelos trabalhos em planejamento estratégico e PDI na Revista Gual, quais são os principais autores e a instituição de origem destes autores.

Palavras chave: Planejamento estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional, Instituições de Educação Superior

1. INTRODUÇÃO

O estudo de temas em gestão universitária vem sendo ampliado no Brasil e na América Latina e tem demonstrado a relação com os temas da gestão empresarial, assim como a complexidade e a diversidade das universidades.

O tema a ser tratado nesta pesquisa é relativo as publicações sobre planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional nos estudos realizados em universidades.

Conforme a pesquisa realizada por Silva et al (2013) em oito Universidades Federais foi demonstrado que o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico trazem, na visão dos gestores das universidades pesquisadas, benefícios às instituições, principalmente por oportunizarem o auto conhecimento. Os planejamentos possibilitam que a gestão visualize a instituição dentro de um horizonte, e para isso, acaba traçando metas, objetivos e ações estratégicas, indicando um rumo às universidades, que não ficam às cegas. Quando os gestores conhecem o terreno em que se situam, trabalham de maneira a alterar as estruturas e as ações do dia a dia, oportunizando eficácia e eficiência para a gestão das universidades.

Conforme Cardoso et al.,

mapear e conhecer trabalhos acadêmicos publicados em determinada área por meio de revisões sistemáticas é uma das formas de possibilitar a avaliação e a reflexão desses trabalhos e da área em questão. Embora uma das principais razões de sua crescente aplicação se deva à necessidade de direcionar recursos de instituições educacionais e governamentais para pesquisa, tal análise permite detectar indicadores, tendências e vieses de cada área. As revisões são em geral feitas por técnicas tradicionais no meio acadêmico, como a análise bibliométrica (CARDOSO et al., 2005, p. 35).

Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar, por meio do uso dos preceitos da bibliometria, qual o estado da arte em planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional na Revista Gestão Universitária na América Latina – Revista GUAL.

A pesquisa foi realizada na Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL que é um periódico relevante da área de gestão universitária, é classificada no Qualis da CAPES como **B2**, na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, e possui como foco estimular a pesquisa e o debate sobre questões emblemáticas que atingem a Gestão Universitária e a Educação Superior na América Latina. Apresenta resultados de pesquisas científicas em formato de artigos que são publicados em formato eletrônico, com acesso livre e irrestrito ao seu conteúdo. A Revista é vinculada ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina - INPEAU/UFSC, e iniciou as suas publicações em 2007 e até o ano de 2010, possuía periodicidade anual, sendo que, a partir de 2011, tornou-se quadrimestral.

Retrata-se agora o referencial teórico que sustenta o tema proposto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de refletir e buscar informações sobre o tema planejamento estratégico e PDI descreve-se agora o referencial teórico sobre o assunto, para conhecimento e sem a intenção de esgotá-lo.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste item serão tratados o histórico, a evolução, os conceitos e classificações do planejamento estratégico.

Segundo Pereira (2010), o planejamento teve seu início formal quando Taylor sugeriu que se utilizassem métodos científicos na administração de organizações, estabelecendo previamente medidas a serem seguidas. De todas as funções da empresa, Maximiano (2012) explica que a função administrativa era a mais importante para Fayol, podendo também ser dividida em planejar, organizar, executar, liderar e controlar. É nesse contexto que aparece a ideia de planejamento.

De acordo com Pereira (2010, p. 3) o processo de Planejamento tem validade para todo e qualquer tipo de organização, sendo organização pública, privada ou não governamental (ONGs), tem validade também para Governos Municipais e Estaduais e suas Secretarias, e para o Governo Federal e seus Ministérios.

Percebe-se ainda que no passado, a questão da previsão do futuro era muito forte, pois o grau de complexidade era menor do que hoje. Hoje em dia não se trabalha com previsão e sim com prospecção ou criação de futuro. Aparentemente parece ser uma simples troca de palavras, mas não é bem assim. De fato é uma profunda mudança na maneira de concepção das estratégias. Antigamente colocava-se no planejamento formal as previsões que a organização imaginava para todas as suas dimensões, com foco em finanças, buscando-se no passado as respostas para o futuro; na atualidade, essa estratégia não faz mais sentido considerando-se a velocidade das mudanças e a dinâmica do mundo atual (PEREIRA, 2011, p. 20).

Com relação ao conceber a evolução do pensamento estratégico a partir da visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), “eles afirmam que são dez os pontos de vistas diferentes sobre o pensamento estratégico, refletidos a partir da literatura sobre o assunto e, em grande parte, pela prática gerencial nas organizações”, sendo que os autores classificam os dez pontos de vista em Escolas do Pensamento Estratégico a partir da perspectiva que cada uma delas defende quanto ao processo estratégico. Conforme são elencados abaixo:

- ✓ **Escola do Design**
Formulação de estratégia é vista como um processo de concepção.
- ✓ **Escola do Planejamento**
Formulação de estratégia é vista como um processo formal.
- ✓ **Escola do Posicionamento**
Formulação da estratégia é vista como um processo analítico.
- ✓ **Escola Empreendedora**
Formulação de estratégia é vista como um processo visionário.
- ✓ **Escola Cognitiva**
Formulação de estratégia é vista como um processo mental.
- ✓ **Escola de Aprendizado**
Formulação de estratégia é vista como um processo emergente.
- ✓ **Escola do Poder**
Formulação de estratégia é vista como um processo de negociação.
- ✓ **Escola Cultural**
Formulação de estratégia é vista como um processo coletivo.
- ✓ **Escola Ambiental**
Formulação de estratégia é vista como um processo reativo.
- ✓ **Escola de Configuração**
Formulação de estratégia é vista como um processo de transformação.

Três tipos de planejamento são apresentados por Oliveira (2008), considerando os níveis hierárquicos e de decisão de uma empresa, conforme ilustração a seguir.



Fonte: Oliveira (2008, p. 15).

É nesse raciocínio que aparece o planejamento estratégico, que segundo Pereira (2010), está vinculado ao nível de decisão mais alto da organização. Para o nível médio, cabem os planejamentos táticos, e para o nível operacional, cabem os planos operacionais.

Já o CFA, Conselho Federal de Administração explana sobre planejamento estratégico municipal:

Dinâmico, sistemático, coletivo, participativo e contínuo, são as principais características do planejamento estratégico municipal, que determinará estratégias, metas e ações do município e da prefeitura. Sua elaboração é desenvolvida por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o envolvimento dos diversos atores que compõem a base de sustentação do município. (CFA, 2012, p. 52).

Pereira (2011, p. 59) perpassa um conceito de planejamento estratégico, onde:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Complementando, Oliveira (2008, p. 4) entende que o “planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

Para Almeida (2010), o planejamento estratégico não indica como administrar o dia a dia do trabalho, mas mostra como estruturar ações, ajudando os gestores a organizarem suas ideias e direcionar suas ações.

Após o detalhamento conceitual sobre o planejamento estratégico pode-se passar a tratar do Plano de Desenvolvimento Institucional voltado essencialmente para as Universidades.

2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI

Neste item será abordada a origem e conceito de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

De acordo com Moritz (2012) as iniciativas governamentais do início deste século, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), trouxeram um novo momento para a realidade das universidades, o de pensar no longo prazo. As universidades começaram

obrigatoriamente a visualizar ações para o horizonte estratégico de cinco anos como solicitado pelo MEC através do PDI.

As origens do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI estão na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 1996), que institui em seu artigo nono a necessidade de avaliação da educação superior pela União. De modo a detalhar as ações da avaliação, regulamentando o referido artigo da LDB, foi aprovado a Lei Federal nº 10.861, em 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004). O SINAES tem como princípio melhorar a qualidade da educação superior brasileira por meio da avaliação das instituições de educação superior, cursos de graduação e desempenho acadêmico.

É nesse contexto que surge o PDI, quando o SINAES (BRASIL, 2004) torna obrigatória a prática do Plano de Desenvolvimento Institucional para que as instituições de educação superior possam ser avaliadas em qualquer etapa de suas existências. O detalhamento mínimo do que deve constar no PDI foi discriminado pelo decreto presidencial nº 5.773, de 2006 (BRASIL, 2006). Elaborado para um período de cinco anos, o PDI é definido pelo MEC (BRASIL, 2007, s/p) como um

[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

O PDI foi apontado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes como um dos principais eixos de referência. No artigo 2º da Resolução CNE/CES 23, de 5 de novembro de 2002, Segenreich (2005) destaca a centralidade e abrangência atribuída ao PDI como instrumento de planejamento e avaliação:

o credenciamento de universidades e centros universitários deverá ser centrado na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI de cada instituição e nos critérios vigentes da avaliação institucional, promovendo-se equilíbrio entre critérios objetivos e subjetivos de avaliação de qualidade, de modo a contemplar agilidade no processo, progressividade nas metas fixadas e eficácia e eficiência nas análises construtivas dos desempenhos institucionais, ao longo de tempos determinados. (Resolução CNE/CES 23, de 5 de novembro de 2002)

Cardoso (2006) explica que de início, as instituições o confeccionavam o PDI apenas para atender os aspectos legais, enquanto que para o MEC era uma forma de instituir maior controle e avaliação da educação superior, pelo crescente número de instituições e cursos. Apenas recentemente que as IES e o MEC passaram a enxergar o PDI como ferramenta de gestão.

A seguir será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

3. METODOLOGIA

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como quantitativa e descritiva e, em relação à classificação quanto aos meios, bibliográfica. Apresenta-se como descritiva, ao se exporem características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 1997). Em relação aos meios, caracteriza-se, segundo Lakatos e Marconi (1991), como pesquisa bibliográfica, que é apresentada como sendo de fontes secundárias, e abrangendo toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo.

A pesquisa em questão foi descrita de caráter predominantemente quantitativo, que utiliza dados numéricos e estatísticos para garantir sua representatividade.

A coleta de dados foi feita por meio do acesso ao Portal da Revista de Gestão Universitária na América Latina - GUAL, proporcionando o acesso a todas as edições da

revista. Sabe-se que no Brasil este é um periódico conceituado dedicado somente à gestão universitária, e por este motivo foi escolhido para a pesquisa.

Sendo assim, a escolha do periódico foi intencional, devido a seu reconhecimento nos âmbitos nacional e internacional e por sua avaliação positiva na classificação Qualis da Capes entre os periódicos nacionais.

Foram analisados todos os trabalhos publicados entre 2007 a 2016, que continham a palavra “planejamento” ou “estratégico” ou “plano de desenvolvimento institucional” ou “planificación” nos termos indexados. Por meio do sistema de busca do endereço eletrônico da Revista GUAL, foram digitadas as palavras indicadas acima e selecionada a opção de busca por termos indexados. Da listagem resultante foram selecionados 28 trabalhos publicados entre 2011 e 2016, e coletados todos os trabalhos completos, seja em meio eletrônico ou impresso, para possibilitar a análise destes.

Os critérios analisados foram o número de autores e sua instituição de origem, o perfil metodológico utilizado, e a temática relacionada predominante.

Dessa maneira, foi possível medir a contribuição desse periódico para a área de Planejamento estratégico e PDI nas Universidades, comprovando bibliometricamente as análises realizadas, que são apresentadas no item a seguir.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da análise dos trabalhos conforme explicitado na metodologia. A primeira análise realizada está relacionada ao levantamento dos trabalhos publicados no periódico escolhido para estudo, como apresenta a tabela a seguir.

Tabela 1 – Distribuição Anual dos artigos

Ano/Artigos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Frequência Absoluta	48	59	57	45	60	60	329
Frequência Relativa	14,6%	17,9%	17,3%	13,7%	18,2%	18,2%	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

A revista GUAL passou a ser quadrimestral a partir de 2011, sendo antes disto anual, bem como, tem publicado uma edição especial a cada ano, totalizando quatro números anuais, somente em 2014, não foi publicada a edição especial, a partir de 2014 mantém um padrão de 15 artigos por edição, totalizando 60 artigos em 2015 e 2016.

Destes, foram filtrados os trabalhos que tratavam do tema planejamento estratégico e PDI, selecionados por meio da ferramenta de busca da própria revista, conforme explicitado na metodologia.

Tabela 2 – Distribuição Anual dos artigos selecionados

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Frequência Absoluta	4	9	4	5	3	3	28
Frequência Relativa	14,3%	32,1%	14,3%	17,9%	10,7%	10,7%	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Conforme apresentado na tabela 2, pela distribuição da quantidade de artigos por ano, pode-se concluir que há maior concentração de trabalhos publicados na área em 2012, com 32,1%, seguido de 17,9% em 2014, sendo que nos demais anos se mantém a proporção do

total de trabalhos publicados. Percebe-se também um decréscimo em 2015 e 2016 em relação aos anos anteriores.

A tabela 3 demonstra a distribuição dos artigos selecionados ano a ano, em relação ao total de artigos da Revista Gual.

Tabela 3 – Distribuição dos artigos selecionados em relação ao total de artigos da Gual

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
%	8,3%	15,3%	7,0%	11,1%	5,0%	5,0%	8,5%

Fonte: Dados primários da pesquisa

No comparativo apresentado acima na tabela 3, percebe-se que os trabalhos sobre planejamento estratégico e PDI representam 8,5% do total de artigos publicados de 2011 a 2016. Já em 2012 esse percentual chega a 15,3% e cai praticamente pela metade, representando apenas 7,0% do total de publicações em 2013, aumentando em 2014 e caindo novamente em 2015 e 2016.

Pode-se considerar representativo o percentual total de 8,5% na média dos anos de 2011 a 2016, pela diversidade dos temas tratados em gestão universitária. Conforme estudos realizados por Schlickmann (2013) os temas de gestão universitária foram classificados nas dimensões: teorias gerenciais, áreas funcionais da administração, teoria das organizações e temas específicos, sendo que cada um deles se desdobram em diversos temas.

Dando início às categorias de análises selecionadas para este estudo, com base em outros dessa natureza, foi observado o número de autores por trabalho, que estão dispostos na tabela a seguir.

Tabela 4 – Autores por trabalho

Ano/Qdade autores	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	%
1	1	1				1	3	10,7%
2	1	2		1	1		5	17,9%
3		1	1	2			4	14,3%
4	1	5	1	1		1	9	32,1%
5	1		2		2		5	17,9%
6				1		1	2	7,1%
Total	4	9	4	5	3	3	28	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Observa-se que, no período de 2011 a 2016 existe uma grande proporção de trabalhos com quatro autores, representando 32,1% do total, sendo que em 2012, destaca-se pela maior parte destes trabalhos, com 55,5% dos trabalhos com quatro autores.

A média de autores varia de 3 em 2011 para até 4,3 em 2013, ficando os demais anos dentro desta faixa média de autores por artigo, conforme demonstra a tabela 5.

Tabela 5 – Média de autores por artigo por ano

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
média autores	3	3,1	4,3	3,6	4	3,7	3,5

Fonte: Dados primários da pesquisa

Outro fator relevante a ser demonstrado é a vinculação dos autores em relação às instituições de ensino superior, apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Instituição de Origem dos Autores

Universidades de Origem dos Autores	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
EAESP_FGV	1	1,0%
ESUCRI	1	1,0%
FUCAP	2	2,0%
IFC	5	5,1%
IFSC	1	1,0%
PUC/PR	6	6,1%
PUC/RS	2	2,0%
UCS	3	3,1%
UFES	3	3,1%
UFLA	8	8,2%
UFPA	2	2,0%
UFPE	4	4,1%
UFPEl	1	1,0%
UFPI	4	4,1%
UFPR	1	1,0%
UFRGS	1	1,0%
UFSC	37	37,8%
UFSM	4	4,1%
UNAMA	1	1,0%
Unicamp	1	1,0%
Unicsul	1	1,0%
Unioeste	1	1,0%
Unisul	3	3,1%
Univali	1	1,0%
Universidade de La Habana/Cuba - UH	2	2,0%
UNOESTE	1	1,0%
UNSA - Arequipa/Peru	1	1,0%
Total geral	98	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Conforme demonstra a tabela 6, a instituição com maior número de trabalhos publicados sobre planejamento estratégico e PDI na revista Gual é a Universidade Federal de Santa Catarina, com 37,8%, seguida da Universidade Federal de Lavras em Minas Gerais com 8,2% e da PUC do Paraná com 6,1%, e o Instituto Federal Catarinense com 5,1%, sendo que as demais aparecem com percentuais abaixo de 5%.

Destaca-se a presença de 27 instituições nacionais e internacionais que aparecem vinculadas ao tema, isso indica que não há uma única instituição dedicada a essa temática, e sim, uma distribuição entre várias. Entretanto cabe salientar, de um modo geral, a forte presença das Universidades públicas, principalmente as federais e a presença de duas instituições Internacionais, uma de Cuba e outra do Peru.

Na tabela 7, a seguir, são apresentados os autores com maior quantidade de publicação nestes artigos selecionados sobre a temática abordada.

Tabela 7 – Listagem dos Autores

Autores	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Alexandre Moraes Ramos	4	4,1%
Julio Eduardo Ornelas Silva	4	4,1%
Michelle Bianchini de Melo	4	4,1%
Gabriela Tavares da Silva	3	3,1%
Cláudio José Amante	2	2,0%
Flora Moritz da Silva	2	2,0%
Jorge Gaio	2	2,0%
Luiz Carlos Duclós	2	2,0%
Thiago Henrique Almino Francisco	2	2,0%
Demais autores	73	74,5%
Total	98	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Percebe-se que nove autores se destacam dos demais com um total de 25,4% das publicações, destes seis são vinculados à UFSC, dois são da PUC/PR e um da FUCAP – Faculdade Capivari localizada em Capivari de Baixo/SC. Os demais autores, num total de 73 tiveram seus nomes vinculados a somente um artigo.

4.1 Aspectos metodológicos utilizados nos artigos

Os artigos também foram analisados quanto a seus aspectos metodológicos, a exemplo dos outros estudos dessa natureza. O critério para a definição foi o método exposto no capítulo do trabalho destinado aos procedimentos metodológicos, quanto a abordagem da pesquisa, o tipo de estudo, se foi estudo de caso e qual o mecanismo de coleta de dados.

Quanto à abordagem da pesquisa, nos artigos selecionados, foi verificado se o estudo foi classificado como qualitativo ou quantitativo, sendo que os resultados estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8–Abordagem dos artigos selecionados

Ano/Abordagem	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total geral	Freq. Relativa
qualitativa	4	9	4	4	2	3	26	92,9%
quantitativa				1	1		2	7,1%
Total geral	4	9	4	5	3	3	28	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Conforme pode-se depreender da tabela 8, a maioria dos estudos sobre planejamento estratégico e PDI publicados na revista GUAL, tiveram abordagem qualitativa, com 92,9% dos casos, somente em 2014 e 2015, foram realizados estudos quantitativos relacionados a este tema.

Em relação ao tipo de estudo, considerando-se as categorias exploratório e descritivo, consenso entre a maioria dos autores que trabalham a metodologia da pesquisa, os resultados foram os expostos na Tabela 9.

Tabela 9 – Tipo de estudo

Ano/Tipo de Estudo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Freq.Relativa
descritivo	3	6	1	3	1	2	16	57,1%
descritivo e exploratório			2	1		1	4	14,3%
exploratória		3	1	1	2		7	25,0%
pesquisa-ação	1						1	3,6%
Total	4	9	4	5	3	3	28	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

O tipo de estudo mais utilizado nestes artigos foi o descritivo, com 57,1%, seguido do exploratório com 25% e depois do misto entre descritivo e exploratório com 14,3%, sendo que em um dos artigos foi citada a pesquisa-ação como tipo de estudo realizado.

A maioria dos estudos destes artigos constarem características descritivas, isto se confirma quando se verifica a quantidade de estudos de caso realizados, conforme demonstra a tabela 10 a seguir.

Tabela 10 – Estudos de caso

Ano/Estudo de caso	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Freq. Relativa
Não		2		1			3	10,7%
Sim	4	7	4	4	3	3	25	89,3%
Total	4	9	4	5	3	3	28	100%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Nesse critério foram incluídos os estudos de caso e estudos multicaseos, que somam aproximadamente 90% dos trabalhos estudados, sendo que somente nos anos de 2012 e 2014 foram relatados 3 artigos que não se tratam de estudo de caso.

Alves-Mazzotti (2006) destaca que o importante é que haja critérios explícitos para a seleção do caso e que este seja realmente um “caso”, isto é, uma situação complexa e/ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço de compreensão.

Yin (2001) trata dos estudos de caso por meio da coleta de evidências. Para o autor, essas evidências podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Afirma ainda que a utilização dessas ferramentas de coleta de dados exige do pesquisador habilidades metodológicas distintas.

Com relação aos meios de coleta de dados em geral, a Tabela 11 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 11 – Meios de coleta de dados

Ano/Coleta de dados	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Freq. Relativa
documental		7		1	2	1	11	39,3%
documental/entrevista		1	2	1		2	6	21,4%
documental/observação			1				1	3,6%
entrevista	2			3			5	17,9%
questionário	2	1	1				4	14,3%
survey					1		1	3,6%
Total	4	9	4	5	3	3	28	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Conclui-se que o principal meio de coleta de dados é a pesquisa documental, presente em 64,3% dos trabalhos analisados, seguida das entrevistas, com 39,3%, e dos questionários, com 14,3% e em um caso foi utilizado *survey* para coleta de dados.

A pesquisa documental também pode ser de grande valia, principalmente nos estudos de caso, justificando seu uso em tão larga escala nos trabalhos analisados. Segundo Yin (2001), esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser objeto de planos explícitos da coleta de dados. De acordo com Selltize et al. (1987), a pesquisa documental está contida nas pesquisas de arquivo, que podem ser registros estatísticos, documentos escritos, comunicação de massa, entre outros.

Portanto, observa-se nesta pesquisa a predominância de estudos qualitativos, descritivos, estudos de caso, que utilizam a pesquisa documental e as entrevistas como principal fonte de coleta de dados e que analisam os dados por meio do estabelecimento de relações entre a teoria e a prática observada.

4.2 Temática abordada

Para fins de detalhamento da análise, especificou-se em qual tema os artigos enquadraram-se, uma vez que nem todos tratavam especificamente de planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional na sua temática, e para dimensionar qual destes era o tema mais trabalhado.

Tabela 12 – Tema dos artigos selecionados

Ano/Tema do Artigo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Freq. Relativa
Avaliação x planejamento	1						1	3,6%
BSC				1			1	3,6%
comportamento estratégico					1		1	3,6%
gestão estratégica				1			1	3,6%
mapa estratégico	1						1	3,6%
PDI	1	4	1	1	2	1	10	35,7%
PDI e Planejamento Estratégico			1				1	3,6%
planejamento de carreira	1						1	3,6%
planejamento estratégico		3	1	1		2	7	25,0%
Planejamento Institucional			1	1			2	7,1%
planejamento orçamentário		1					1	3,6%
Posicionamento estratégico		1					1	3,6%
Total	4	9	4	5	3	3	28	100,0%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Como tema isolado o PDI ficou em primeiro lugar com 35,7% dos artigos, alcançando 39,3% quando incluído o item PDI e Planejamento Estratégico, os temas envolvendo questões estratégicas totalizam 39,3% e somente planejamento estratégico aparece em 25% dos artigos.

O tema PDI e planejamento estratégico totalizam 64,3% dos artigos analisados, os demais temas isolados, que envolvem planejamento ou questões estratégicas, representam um artigo de cada num total de 10, chegando a 35,7% dos artigos.

Dois dos artigos analisados estão entre os dez mais citados da Revista Gual, segundo o portal da revista, são eles:

- ✓ A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina, do ano de 2012, com 10 citações.

- ✓ Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard (BSC) em uma instituição de ensino superior, do ano de 2014, com 7 citações.

Após a análise dos resultados bibliométricos do tema planejamento estratégico e PDI na Revista GUAL, passa-se as considerações finais do trabalho.

5. CONCLUSÃO

Constata-se com este trabalho que o tema planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional é bastante discutido e aceito nas publicações relevantes da área de Gestão Universitária, apresentando uma produção significativa na Revista GUAL no período de 2011-2016, num total de 8,5%, chegando a 15,3% do total de artigos em 2012.

Foram analisados vinte e oito artigos, no período entre 2011 e 2016, sendo nove deles publicados em 2012. A maior proporção de trabalhos foi escrita por quatro autores. Os autores são principalmente provenientes de universidades públicas e, em sua maioria, federais, sendo 37,8% da Universidade Federal de Santa Catarina.

A maioria dos trabalhos (aproximadamente 97%) teve abordagem qualitativa, predominando os estudos descritivos (aproximadamente 57%), posto que 89,3% dos trabalhos foram estudos de caso ou multicaseos.

Assim, as pesquisas identificadas na revista GUAL sobre o tema planejamento estratégico e PDI se caracterizam como qualitativas, descritivas e como estudo de caso, em sua maioria.

O método de coleta de dados mais utilizado foi a pesquisa documental (64,3%), seguido da utilização das entrevistas e depois da aplicação de questionários.

Com relação à temática abordada o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI ficou com 39,5%, seguido do planejamento estratégico com 25% dos artigos.

Dessa forma pode-se observar que o tema planejamento estratégico e PDI, tem sua relevância na administração universitária, trazendo uma contribuição significativa e ensejando todo o respeito por parte da academia.

Portanto, atingiu-se o objetivo do trabalho que foi o de identificar, por meio do uso dos preceitos da bibliometria, qual o estado da arte em planejamento estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional na Revista Gestão Universitária na América Latina – Revista GUAL.

Sugere-se que este estudo seja replicado em outros periódicos representativos da área de pesquisa, para verificar possíveis tendências na área de referência, assim como pode-se identificar outros temas relevantes para a gestão universitária publicados na revista GUAL.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**. São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.834.
- BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 72, 15 abr. 2004. Seção 1, p. 03.
- BRASIL. **Decreto Lei nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em mar 2017.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em mar. 2017.
- CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; RICCIO, E. L.; SAKATA, M. C. G. Pesquisa científica em contabilidade entre 1990 e 2003. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 45, n. 2, p. 34-45, 2005.
- CARDOSO, Wille Muriel. O impacto do plano de desenvolvimento institucional na profissionalização das instituições privadas de ensino superior. 66 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2006.
- CFA, Conselho Federal de Administração. **Guia da Boa Gestão do Prefeito**. Brasília: Gráfica da Câmara Federal, 2012.
- LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITZ, M., MORITZ, G., MELO, M. SILVA, F.A Implantação do Planejamento Estratégico em Organizações Complexas: O caso da Universidade do Estado de Santa Catarina *In: Revista Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 228-249 jan/abr. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

SCHLICKMANN, R. ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA: DESVENDANDO O CAMPO CIENTÍFICO NO BRASIL. Florianópolis, 2013. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFSC.

SEGENREICH, Stella C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência Ensaio: **Aval. Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. vol 1. São Paulo: E.P.U., 1987.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 269-287, set. 2013. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p269>>. Acesso em: mar. 2017.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.